

TCM 降本增效 -- 向经营要利 润

《成本驱动 C6模型构建与全面精细化运营》

方案班

解决制造型企业面临的现实困惑与挑战，让“中间力量”迅速成为“中坚力量”

研修班简介

现代企业的竞争有人说是人才的竞争，有人说是技术的竞争，有人说是企业治理水平的竞争，所有的竞争最终归纳为企业产品在市场中的竞争。但谁都知道，生产同样技术性能的产品，谁的产品成本最低，其获利能力就最大，竞争能力就最强。所以，实际上是企业生产成本的竞争。

随着时间的推移，中国的角色已经慢慢地由“世界的工厂”向“世界的市场”在转变。中国的制造业，如何迎战这些外来的竞争者并胜出呢？竞争的最终结果必然导致价格竞争：同样的品质，价格更低者胜！所以对于中国的制造业来说：提高产品品质、降低生产成本、建设超低生产成本的生产体系就变得刻不容缓了。在企业发展战略中，成本控制处于极其重要的地位。如果同类产品的性能、质量相差无几，决定产品在市场竞争的主要因素则是价格，而决定产品价格高低的主要因素则是成本，因为只有降低了成本，才有可能降低产品的价格。每个企业都期望降低工厂成本来满足客户需求，以适应当今激烈竞争的微利时代。

生产制造部门如何减少成本、提高生产效率、提升品质并消除浪费成为衡量企业是否具有竞争优势的重要标准之一；作为生产部的相关人员只有掌握并运用先进的现场管理技术，通过建立全员、全方位、全过程的责任成本管理体系，才能持续降低生产成本、提高品质、改善工作效率，最终为企业获取倍增的利润。在此我们将立足于精细化管理的角度，将先进的管理理念和有效的成本控制手段与大家共同分享，帮助企业打开现场管理改善和精细化成本控制大门，为企业创造利润空间。

砍掉生产浪费，缩减总动员，以精细化的思维进行生产成本控制是企业刻不容缓的责任。

研修班特色

实战师资团队

由专注于生产管理领域，国内外知名企业以及世界百强企业从事多年管理经验的资

	深实战专家执教，超强工厂实操管理经验。
模拟演练实操	系统、模块式的课程设计，按知识的递进关系依次开展，使学习过程更为合理，更易于掌握和巩固所学知识及必备技能。学员分组依据案例现场提供方案，点对点模拟。
咨询诊断培训	专业的咨询顾问团队对学员所在的企业采用面对面顾问式生产管理诊断，找出关键症结。每次开课前要求学员就课程相关内容提供自己所面临的问题。根据诊断和问题，适当地调整课程的相关内容，以保证课程内容的针对性。
同学交流平台	学员均为制造型企业生产系统的中 - 基 - 高层管理干部，互动教学能够在同等水平上展开，效果更加明显。同时，除了来自课堂的知识，学员之间的经验分享与交流也是能力提升的一大捷径。
全景案例借鉴	所有课程均采用案例教学的模式，使学员在鲜活的案例分析与研讨中，真正着手练习各种管理工具，深刻理解各种有效的管理手法，迅速将所学的内容转化成实际操作。

适合对象

- 各类制造型企业的总经理、厂长、财务部、生产部、质量部、设备部、技术部、采购部、计划部、物流仓储部等部门负责人及关联管理干部
- 依企业为单位，由总经理或厂长带队，财务、计划、采购、物流、生产、品质、设备、技术共同参与效果更突出

课程结构

章节	项目	主旨内容
一	TCM 成本管理的误区	1、控制成本就是不用花钱 2、成本应该是由财务人员来控制 3、控制成本就是制定一个预期的目标等待其下降 4、控制成本就是砍掉部分业务项目和职能部门 5、重视生产成本的控制，忽视了管理者决策成本的控制 6、注重生产过程成本，忽视源头成本，造成供应成本增大 7、重视成本核算，不重视成本核算的基础工作 8、注意现实成本的控制，没有预防成本的产生 9、编制了成本预算，不严格进行检查、考核和分析 10、制定了原材料消耗定额，但未制定原材料储备定额
	探讨分析	成本与哪些部门或人员有关！！

二	<p>TCM 全面精细化运营</p> <p>C1--砍掉生产成本</p> <p>--- 内部挖潜 ---</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生产现场隐形成本 14 个降低方法 2. 生产现场显形成本 12 个降低方法 3. 不良品浪费的精细化控制策略 4. 过量生产浪费精细化控制策略 5. 加工浪费精细化控制策略 6. 搬运浪费精细化控制策略 7. 库存浪费精细化控制策略 8. 动作浪费精细化控制策略 9. 等待浪费精细化控制策略 10. 缺货浪费精细化控制策略 11. 流程优化 4 个工具 12. 生产价值工程改善 2 个方法 13. 某企业流程优化案例解读 14. 生产全过程管理 IE 思维植入 15. 如何消除行政流程大于操作流程
	<p>方案《一》</p>	<p>实操演练：企业自主降本方案导入</p>
三	<p>TCM 全面精细化运营</p> <p>C2--砍掉质量成本</p> <p>--隐形浪费--</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、品质过程管理 <ol style="list-style-type: none"> 1) 进料检验控制 2) 生产过程控制 3)

		<p>巡检过程督导</p> <p>4)</p> <p>入库检验控制</p> <p>5)</p> <p>出货检验控制</p> <p>2、零缺陷品质管理 10 大支柱</p> <p>1) 量产前评价管理</p> <p>2) 作业指导书应用与实际配套</p> <p>3) 工艺流程卡</p> <p>4) 三检管理</p> <p>5) 实物样品参照</p> <p>6) 再生材料管理</p> <p>7) 模治具防错</p> <p>8) 不良品管理</p> <p>9) 品质日报</p> <p>10)纠正与预防</p>
	方案《二》	沙盘模拟：质量过程全景分析与评价
四	<p>TCM 全面精细化运营</p> <p>C3--砍掉设备成本</p> <p>---资产增值---</p>	<p>1、识别维修需求及标识缺陷，实施初始的清洁和检查</p> <p>2、维修机器缺陷项目，消除影响失效的因素</p> <p>3、提出预防性维护计划与 TPM 小组建立</p> <p>4、指导操作工掌握 PM 方法，以及早发现问题</p> <p>5、指导维修工掌握 PM 方法，使机器在失效前进行维修</p> <p>6、实施 5S 管理及组织活动，确保计划执行</p> <p>7、监控 OEE，建立 TPM 指标，鼓励合作</p> <p>8、点检四大标准的编制与点检计划的制订</p> <p>9、划分点检区域及点检路线图</p> <p>10、编制点检检查表与点检技能培养</p> <p>11、“三检实施”--日常点检--专业点检--精密点检的实施</p>
	方案《三》	实操模拟：制定设备自主点表(依本企业为例)
五	<p>TCM 全面精细化运营</p> <p>C4--砍掉采购成本</p>	<p>1、“三不”与“5R”物资管理模型建立</p> <p>2、“5R”与 SCM 物资统筹分析</p> <p>3、供应链 SCM 三大管理周期控制</p>

	<p>---源头节流---</p>	<p>4、采购管理 16 大现实问题剖析与解读</p> <p>5、物资成本与公司利润评价模型</p> <p>6、物资有形成本与无形成本的构成</p> <p>7、物资统筹分解成本采购模型</p> <p>8、物资“零库存”采购模型</p> <p>9、采购控价体系成本计划模型</p> <p>10、集团化物资供应平台采购模型</p> <p>11、战略采购成本模型实施路径</p> <p>12、ABC 分类与定量定期物资采购计划模型</p> <p>13、价格体系制定与价格管理策略</p>
	<p>方案《四》</p>	<p>成本导向型采购供应模型构建！！</p>
六	<p>TCM 全面精细化运营</p> <p>C5--砍掉库存成本</p> <p>---盘活资金---</p>	<p>1. 生产型和销售型企业仓储成本构成</p> <p>2. 仓储持有成本框架体系</p> <p>3. 订货或生产准备成本</p> <p>4. 缺货成本管理与预防</p> <p>5. 什么是在途库存持有成本</p> <p>6. 降低仓储成本的 5 项措施</p> <p>7. 零库存的追求和意义</p> <p>8. 库存与采购 / 生产 / 销售 / 财务 / 储运的关系</p> <p>9. 五大定性预测方法</p> <p>10. 六大定量预测方法</p> <p>11. 瘦身专案的作业方法与流程</p> <p>12. 瘦身专案运行周期与人员构成</p> <p>13. 案例分析：“家底主妇式” SCM 运营启示录</p>
	<p>方案《五》</p>	<p>案例解析：六个月降低 2000 万美元！！</p>
七	<p>TCM 全面精细化运营</p> <p>C6--砍掉事故成本</p> <p>---风险控制---</p>	<p>1、现场险情识别与现场安全改善</p> <p>2、现场危害控制的四种方法</p> <p>3、十大安全隐患案例分析</p> <p>4、安全控制与改善案例分析</p> <p>5、十大安全隐患要因与整改</p>

		<p>6、杜邦安全管理的十大理念：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 所有安全事故都可以预防 2) 各级管理层对各自的安全直接负责 3) 所有危险隐患都可以控制 4) 安全是被雇佣的条件之一 5) 员工必须接受严格的安全培训 6) 各级主管必须进行安全审核 7) 发现不安全因素必须立即纠正 8) 工作外的安全和工作中的安全同样重要 9) 良好的安全等于良好的业绩 10) 安全工作以人为本
	<p>方案《六》</p>	<p>剖析国内标杆行业安全管理示范点！！！！</p>
八	<p>TCM 全面精细化运营</p> <p>112 精细之道</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、 20 种与时间有关的直接浪费现象 2、 来自企业 9 种创意浪费和现象 3、 材料与供应品管理 19 种浪费现象 4、 机器与设备的 19 种浪费现象 5、 人力的 5 大浪费现象 6、 与意外事故有关的 16 种浪费现象 7、 缺乏合作的 10 大浪费现象 8、 初期管理不当的 14 大浪费现象

主讲：

张小强导师

中创投投资有限公司 董事长

厨佰汇科技（广州）有限公司 董事长

人社部“中国创翼” 国赛评委

共青团中央

中国青年创业导师

蓝天助学志愿者协会

会长

著作人

中国管理科学研究院人才战略研究所专家委员会委员，国资委特聘运营管理专家；清华继续教育学院经理人研修班特聘专家；北京大学、山东大学、华中科技大学、中山大学等院校客座教授；香港生产力促进中心精益管理顾问；“双七”领导力大中华区启航导师。

曾任职于 联想集团 S C M 供应链中心总经理；鸿海集团富士康科技

PCEBG 事业群生产本部协理；法国松源股份质量副总、总经理等职务。

长期致力于企业规范化运营管理系统搭建与优化，通过自主经营与投资孵化的经营模式，独创并研究出了一套适合中国企业经营环境下的运营管理模式：以精细化为底层支撑，以数智化为顶层设计，构建基于企业全价值链为导向的“人 - 财 - 物 - 产 - 供 - 研 - 销 - 治”全面运营系统。开发并主讲课题有：《工业 4.0 与智能制造》《工匠精神与匠心智造》《零缺陷质量管理》《降本增效》《精益生产》《基于价值链为导向的供应链管理》《订单及时化生产与计划管理》《六型班组建设》《标杆管理与精益化生产运营》《以结果为导向的精益团

队打造》《基于数字化工厂构建的质量策划与质量赋能》

出版著作 11本：

《一本书读懂工业 4.0 》

《工业 4.0 与智能制造》

《匠心智造》

《砍掉浪费》

《中国智造转型升级之路与精益实践》

《不懂管理你就自己干到死》

《今天你创业了吗》

《在绝望中寻找希望》

《新常态正能量》

《受益一生的哈佛谈判课》

《疯狂管理》

服务客户代表：

中航工业、宇通客车、中国中车、广州本田、东风日产、中国一汽、五羊本、
玉紫集团、龙工集团、振华集团、中国空空导弹研究院、中沙石化福田汽车、
陕汽集团、博世科技、大众汽车、戴卡轮毂、浙减减震器、东风本田、德尔福
派克、德匡 GETRAG 、万安集团、洛阳正大、柳工集团、首农股份、新希、

新希望六合、通威集团、双胞胎、铁骑力士上美塑胶、Peer 皮尔轴承、中宇集团、金麒麟集团、西安航天、太古飞机、国家核电、国家电网、中航六院、沈鼓集团、沈飞集团、蓝英工业、秦川机床、现代摩比斯、上海沃尔沃、亿隆自动化、南玻集团、TDK-EPC 爱普科斯、正泰电工、许继电气、威胜仪表、华立仪表、海康威视、京东方、华为松山湖、歌尔股份、隆基股份、先声电器、OPPO 手机、中兴通讯、富士康科技、国人通信、海尔集团、海信集团、澳柯玛集团、美的家电、日立影像（中国）、日立电梯、格兰仕、TCL 集团、华阳多媒体、科锐电子、赛尔富电子、北方微电子、Varian 医疗设备、生益科技、铂阳集团、泰宝防伪、中集集团、三一重工、中联重科、中通客车、西蒙电气、格力股份、长虹 - 华意、皮尔轴承、金发科技、晚安家居、欧派家居、斯帝罗兰、九牧集团、TOTO 卫浴、惠达实业、立邦涂料、诺和诺德制药、伊利乳业、泸州老窖、茅台集团、汾酒集团、扳倒井酒业、黄河嘉酿啤酒、娃哈哈、稻香村、双汇股份、金锣食品、蒙牛集团、华润三九、国药集团、仁和药业、修正药业、石药集团、华润雪花啤酒、燕京啤酒、雅戈尔、奥康鞋业、红蜻蜓、比音勒芬、柒牌服饰、361 服饰、安踏股份、西得乐集团、南昌电力、紫金矿业、首铂集团、中国电力设备、烟台南山集团、科瑞石油装备、冀东水

泥、南方水泥、中联水泥、中铝瑞闽、中石油集团、云天化集团等上千家国内外知名企业。

部分项目咨询辅导成果：

- 1、 2009-2012 年 辅导 南方水泥 精细化管理项目：降本 420 万元。
- 2、 2010-2012 年 辅导 西蒙电气 均衡化生产项目：产能提升 21%。
- 3、 2011-2014 年 辅导 振华电子 流程优化项目：生产周期从 11 天缩减为 5 天。
- 4、 2013-2015 年 辅导 攀钢重庆钛业 精益生产项目：降本 630 万元。
- 5、 2015-2017 年 辅导 九江双蒸酒业 精细化管理项目：库存周转率提升 60%。
- 6、 2017-2019 年 辅导 晋煤集团金石化工 价值链管理项目：计划达成率由 56% 提升至 95%，集约化管理减员 210 人，分公司通标件集采作业降本 700 万元。
- 7、 2017-2020 年 辅导 通威股份 精细化管理项目：生产能耗降低 11.6%，设备备件成本降低 23 万元，产品一次性合格率从 84% 提升至 99.5%。
- 8、 2018-2020 年 辅导 贵州轮胎 零缺陷质量管理项目：设计质量提升

30%，供应商质量提升 27%，生产过程质量提升15%。

9 、 2019-2021 年 辅导 腾飞科技 技术整改项目：产 SKU 品类从 2700 种优化为 640 种，实现降本 1100 万元，增效 37% 。。

10 、 2020 年 -2022 年 辅导 通合集团 供应链（军工板块）项目：生 产产能提升 47% ，产品质量提升 31% ，出货同期从 16 天缩减为 7 天，综合降本 3300 万元。